

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA DOCUMENTACIÓN

GRADO EN INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
Trabajo Fin de GRADO



ESTRATEGIAS DE DIGITALIZACIÓN EN INSTITUCIONES DE PATRIMONIO CULTURAL:

EL CASO DE LA “*NEW YORK PHILHARMONIC LEON LEVY DIGITAL ARCHIVES*”

Alumna: Noelia Romero Gallego

Tutora: Rosario Arquero Avilés

Grupo de evaluación 2: Unidades de Información:
características, planificación y evaluación

Madrid, mayo de 2015

Agradecimientos:

A Charo Arquero, mi tutora en este trabajo.
Gracias por creer en mí,
redescubrirme la pasión por la Documentación y
despertar mi interés por la investigación.

A mis padres, que siempre me han apoyado,
mil gracias.

Ralph, thank you for your
continued support. *You are the music!*

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	p.5
1.1. Objeto del trabajo.....	p.6
1.2. Metodología aplicada.....	p.6
1.3. Estructura del trabajo.....	p.7
2. CONTEXTO DE REFERENCIA: ACCESO AL PATRIMONIO	
DOCUMENTAL DIGITAL.....	p.9
2.1. El auge de la digitalización.....	p.9
2.2. El reto.....	p.10
2.3. Intereses económicos e innovaciones de negocios.....	p.11
2.4. Evolución de la preservación digital en el mundo.....	p.12
2.5. Acceso a la Información.....	p.14
3. ESTUDIO DE CASO: THE NEW YORK PHILHARMONIC LEON LEVY	
DIGITAL ARCHIVES.....	p.15
3.1. Prospección de la Unidad.....	p.16
3.1.1. Ubicación.....	p.16
3.1.2. Orquesta Filarmónica de Nueva York.....	p.19
3.1.3. New York Philharmonic Leon Levy Digital Archives.....	p.19
3.1.4. La digitalización de los fondos.....	p.21
3.1.5. Alfresco.....	p.24
3.1.6. Conservación del patrimonio.....	p.25
3.1.7. Indicadores de la colección.....	p.25
3.1.8. Alternativas de financiación.....	p.26
4. VISIÓN ESTRATÉGICA Y PROPUESTAS DE FUTURO.....	p.29
4.1. Análisis externo.....	p.29

4.1.1. Factores políticos.....	p.29
4.1.2. Factores económicos.....	p.31
4.1.3. Factores sociales.....	p.31
4.1.4. Factores tecnológicos.....	p.32
4.2. Análisis DAFO.....	p.33
4.2.1. Fortalezas.....	p.33
4.2.2. Debilidades.....	p.34
4.2.3. Oportunidades.....	p.34
4.2.4. Amenazas.....	p.35
4.3. Plan estratégico.....	p.36
4.3.1. Misión.....	p.36
4.3.2. Visión.....	p.36
4.3.3. Líneas estratégicas y metas.....	p.37
5. CONCLUSIONES.....	p.40
6. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA.....	p.43
7. LISTA DE FIGURAS.....	p.47

1. INTRODUCCIÓN

Ante el abismo que me planteaba elegir un tema para la realización de mi TFG decidí que debía encontrar algo que me apasionara. Sabía que iban a ser muchas horas de trabajo, mucho esfuerzo que solo se vería recompensado si sobre lo que estaba investigando me era algo que de verdad me apasionara.

La música es mi pasión, y el funcionamiento de un archivo de una orquesta era un gran enigma para mí. De esta forma surgió la idea de realizar mi TFG sobre el archivo de una orquesta.

Empecé buscando en Internet algo referente a los archivos o los fondos que albergaban las orquestas en Madrid, pero no encontré nada. Entonces fui rastreando por las webs de orquestas del territorio nacional y tampoco encontré nada. Ni sobre la labor del archivero de orquesta ni del propio archivo. Por lo que decidí buscar entre las mejores orquestas internacionales, y fue así como descubrí el Archivo digital de la Orquesta Filarmónica de Nueva York.

Todo empezó a tener sentido.

El motivo de mi búsqueda y la inspiración para realizar este trabajo los encontré la primera vez que entré en su página web. Me pasé horas navegando y no me podía creer que pudiera estar viendo un programa de mano de un concierto de 1842, o leyendo las anotaciones que hizo Leonard Bernstein sobre la partitura de *La novena sinfonía* de Beethoven.

Me pareció una oportunidad inmejorable para dar a conocer este tipo de unidades documentales, poner este archivo como un ejemplo y mostrar cómo es posible poner en valor tanto este tipo de patrimonio documental y la labor de los profesionales que trabajan con él.

1.1. Objeto del trabajo

El objeto de estudio de este trabajo es realizar una aproximación al concepto de patrimonio documental en el ámbito musical y al estudio de los procesos de digitalización de los fondos en este contexto sobre la base del método de estudio de caso. En esta línea, se aborda el análisis de las estrategias y principios rectores en los que se ha basado el proceso de digitalización y puesta a disposición en acceso abierto del Archivo de la Orquesta Filarmónica de Nueva York (New York Philharmonic Leon Levy Digital Archives).

1.2. Metodología aplicada

Para llevar a cabo la realización de este trabajo, la metodología empleada se ha basado en la realización de una investigación documental. El proceso se ha llevado a cabo mediante la recopilación de información de diferentes fuentes documentales, principalmente documentación en páginas *webs* especializadas en el tema.

Gran parte de esa información, así como las fuentes consultadas estaban disponibles en idioma inglés, por lo que se ha realizado una minuciosa labor de traducción al español.

La página *web* de la *Major Orchestra Librarians' Association (MOLA)*, ha sido de gran ayuda por sus artículos en relación a la figura del bibliotecario en una orquesta.

Fundada en 1983, es una organización internacional de 270 organizaciones de artes escénicas profesionales, representados por más de 450 bibliotecarios en activo de orquestas sinfónicas, compañías de ópera y ballet, academias de música, bandas profesionales y conjuntos en América del Norte , Europa, Oriente Medio, Asia, América del Sur, África y Australia.

La misión de MOLA es facilitar la comunicación entre los bibliotecarios, educar y ayudarles en la prestación de servicio a sus organizaciones. Proporcionar apoyo y recursos para las artes

escénicas, y trabajar con los editores para lograr los más altos estándares en materiales de alto rendimiento de la música para el músico profesional.

También ha resultado muy útil por la calidad de los artículos y referencias documentales la página web de la *International Association of Music Libraries, Archives and Documentation Centres* (IAML). Asociación que alienta y promueve las actividades de las bibliotecas de música, archivos y centros de documentación con el fin de apoyar y facilitar la realización de proyectos en el campo bibliográfico musical, la documentación de la biblioteca de música y ciencias de la información a nivel nacional e internacional.

Y la más importante de todas, sobre la que he realizado el estudio de caso, la página web de la *New York Philharmonic Leon Levy Digital Archives*.

El método de citación empleado ha sido el sistema Harvard y en referencias bibliográficas la Norma ISO 690 (UNE 50-104-94)

1.3. Estructura del trabajo

El trabajo se ha estructurado en capítulos que se dividen a su vez en diferentes epígrafes con el fin de facilitar la lectura, acotando por temática o materia cada sección.

Todo ello siguiendo las normas establecidas por la Universidad Complutense de Madrid y recogidas en el Acuerdo del Consejo de fecha de julio de 2012 en el que se aprueban las Directrices sobre el Trabajo de Fin de Grado.

En el capítulo **1. Introducción**, se realiza una breve descripción del por qué de la elección del tema a tratar y se desglosan los siguientes apartados donde se trata la definición del objeto de estudio, la metodología y la estructura del trabajo.

El capítulo **2. Contexto de Referencia: Acceso al patrimonio documental y digital** hace

referencia al estado de la cuestión en cuanto al proceso de digitalización de los fondos en instituciones de patrimonio cultural. Se hace una labor retrospectiva sobre cómo fueron los comienzos y cómo se encuentra la situación actual. La problemática a la que se enfrentan y cómo se consume en la actualidad la información.

El capítulo **3. Prospección: Un estudio de caso** centra el estudio en una Unidad Documental concreta analizando desde la organización a la que pertenece hasta la información interna que alberga. Se trata de un análisis exhaustivo del funcionamiento interno de esta institución, las directrices y bases del proceso de digitalización que ha llevado a cabo y de la repercusión de este hecho.

El capítulo **4. Visión estratégica y propuesta de futuro** se sustenta en la formulación de una propuesta de plan estratégico para el estudio de caso, sobre la base de la prospección previa. Para ello se usan el análisis PEST y el análisis DAFO como herramientas con el fin de proponer unas líneas estratégicas y metas.

El capítulo **5. Conclusiones**, recoge un análisis crítico final una vez completada la investigación.

Por último, se presentan **las referencias de las Fuentes Documentales y Bibliografía** que proporcionan la información acerca del material, recursos y fuentes consultadas para la realización de este trabajo.

2. CONTEXTO DE REFERENCIA: ACCESO AL PATRIMONIO DOCUMENTAL Y DIGITAL

2.1. El auge de la digitalización

Desde comienzos del siglo XXI estamos viendo como cada vez se da más importancia, dentro de las instituciones de patrimonio cultural, a los procesos de digitalización.

Museos, bibliotecas y centros de documentación proceden con más frecuencia a la digitalización de sus fondos, no sólo con el fin de preservarlos de mejor manera, sino con el fin de hacer llegar sus colecciones a un público cada vez más amplio.

Incluso la terminología está cambiando, ya que mayoritariamente cuando nos referimos al potencial de usuarios de una colección en formato digital, muchas veces se usa el término público, en lugar de usuario.

Las perspectivas de trabajo se amplían y los intereses por este patrimonio no solo en el campo de la cultura generan una expectación de índole económico y social (Anderson, 2006). Al digitalizar una colección, estamos ampliando su accesibilidad, con lo que podemos llegar a muchas más personas. Esto hace que pongamos en valor nuestra colección y se amplíe el capital cultural de una sociedad.

La Unión Europea ha realizado un gran esfuerzo para dar mayor accesibilidad a los contenidos digitales durante los últimos diez años, pero según un informe publicado por el Parlamento Europeo sobre modelos públicos y comerciales de acceso en la era digital, elaborado por Feijoo y otros (2013) se muestra que los contenidos digitales están muy lejos del fin esperado.

Según dicho informe, se ha digitalizado el 20% del contenido cultural, alrededor de un 4% en el caso de las bibliotecas nacionales y el 42% en los museos de arte.

También se recomienda el esfuerzo y la participación de todos los países miembros de la Unión Europea en este asunto, con el fin de evitar la duplicación de esfuerzos ya para dar una

mayor coherencia a la selección de material.

La visibilidad en Internet es crucial hoy en día, y parece que será más importante en el futuro.

Estar visible será como existir.

En el futuro habrá, preferentemente, culturas presentes en Internet y culturas ausentes o invisibles en la red.

2.2. El reto

Para llevar a cabo este proceso de puesta a disposición en línea de fondos de instituciones del patrimonio documental, se producen nuevos problemas que las organizaciones pertinentes tienen que saber solventar. Nos estamos refiriendo a cuestiones relacionadas con los derechos de autor, las nuevas infraestructuras tecnológicas que sustenten el proyecto, así como el compromiso de los Gobiernos por parte de asumir, al menos en parte, los costes que la digitalización provoque.

El Comité de Sabios de la Unión Europea, calculó en 2011 que los costes de la digitalización de toda la cultura europea serían de unos 100.000 millones de euros.

En cuanto a los derechos de autor, es algo sobre lo que también se ha debatido mucho.

Según proclama la Carta de Dominio Público de Europea: “El usuario legítimo de una copia digital de dominio público podrá reutilizar, copiar y modificar la obra”.

Aunque los esfuerzos a realizar son muy grandes, los beneficios a obtener hacen que merezca la pena. La Fundación Holandesa para la Investigación Económica (The Dutch Foundation for Economic Research, realizó un análisis tanto de los costes económicos y sociales así como de los beneficios derivados de los proyectos de digitalización (Baten in Beeld, 2006, citado en “Business Model Innovation Cultural Heritage”, 2010). Los resultados mostraron que en general, los beneficios son mayores que los costes.

La accesibilidad ayuda a poner el valor y esos beneficios no sólo repercuten en la institución cultural que lleve a cabo el proceso, son como una onda expansiva que llega hasta centros

educativos, industrias creativas e incluso los propios consumidores.

2.3 Intereses económicos e innovaciones de negocios

Con este nuevo proceso de digitalización, se abre un campo de oportunidades tecnológicas, así como un nuevo negocio emergente.

Se necesitan nuevos modelos de negocio que impulsen los métodos de trabajo y la forma de realizar el trabajo en las instituciones de patrimonio cultural.

Como señalan Arquero Avilés y Cobo Serrano (2014) en el capítulo “Modelo de negocio y visión estratégica de Europeana” del libro “Europeana, la plataforma del patrimonio cultural europeo”, el diseño de modelos de negocio no debe concebirse como un proceso aislado, sino integrarse en un proceso más amplio de cambio estratégico que enlace con la formulación de la misión y visión de las instituciones. Debe responder a los factores externos analizados en una estrategia definida. No puede ser algo aislado del resto de procesos de la institución, sino que debe tomarse como una parte más del proceso de engranaje.

Con todas estos avances, surgen en los últimos años, nuevos modelos de negocio en *e-business*, con lo que se han desarrollado varios métodos y propuestas. Algunos de ellos se focalizan en la relación entre la organización y el mercado/entorno como denomina el modelo STOF (Bowman, 2006) en el que se hacen dos diferenciaciones:

- Organización e institución
- Mercado y entorno

Existen otras propuestas que centran su potencial de ingresos en Internet, como por ejemplo la propuesta Rappa (2004 y 2015), con sus nueve categorías principales para clasificar los

diferentes tipos de negocios:

- Agentes (brokers)
- Publicidad
- Infomediarios o intermediarios de información
- Comerciantes (mayoristas y minoristas de bienes y servicios)
- Fabricantes (creadores de productos y servicios)
- Filiales (pago por rendimiento)
- Comunidades (basado en la lealtad del usuario)
- Tipo de suscripción
- Tipo de utilidad (o modelo a la carta)

En cuanto al carácter práctico cabe destacar la aportación de Bishoff y Allen (2004), que se configura como un referente para orientar y ayudar a las instituciones de patrimonio cultural en los procesos de planificación del acceso a sus activos y bienes culturales de carácter digital.

2.4. Evolución de la preservación digital en el mundo

El problema de la preservación documental surge desde antes de la era de Internet y de los documentos digitales, pero se agudiza con la llegada de estos procesos.

Con el paso del tiempo hemos ido adaptándonos a nuevos métodos de custodia y guarda de la documentación, lo que ha introducido una serie de variables que han sido consideradas para dar un poco de orden en todo este caos.

A principio de los noventa se creó un organismo llamado "Digital Preservation Consortium - DPC (Consortio de Preservación Digital). Estaba formado por un grupo de universidades

norteamericanas que trabajaban conjuntamente tanto a nivel institución como de académicos, para conseguir un uso efectivo de los materiales preservados en formato digital. Su misión era la de desarrollar el uso y la utilidad de la tecnología digital con el objetivo de preservar e implementar el acceso a obras intelectuales de importancia nacional e Internacional. Las universidades que participaron fueron: La Universidad de California, la del Sur de California, la de Stanford y la de Berkeley; las universidades de Columbia, Michigan, estatales de Pennsylvania y de Tennessee, así como las de Harvard, Yale, Cornell y Princeton.

Los objetivos que se marcaron en 1994 para los siguientes 10 años son los siguientes:

- Definir, estudiar y promover el adecuado uso de las imágenes digitales para su preservación y acceso.
- Definir y promover métodos y criterios compartidos, para producir, almacenar y distribuir imágenes digitales.
- Ampliar la base de materiales preservados en forma de imágenes digitales.
- Desarrollar y mantener mecanismos fiables que garanticen el acceso generalizado a documentos digitales de imágenes.

Este organismo se convirtió un poco más adelante en la conocida *Digital Libraries Federation* o Federación de Bibliotecas Digitales, la que lanzó la primera iniciativa en Bibliotecas Digitales.

En el ámbito europeo, cabe destacar el proyecto de la Biblioteca Digital Europea o “Europeana”. En abril de 2005, por parte de seis jefes de Estado y de Gobiernos europeos, pidieron al Presidente de la Comisión Europea la creación de la Biblioteca Digital Europea, a partir de las iniciativas nacionales fragmentadas y dispersas existentes.

El objetivo de realizar un trabajo conjunto y coordinado por la Comisión, era la de no duplicar esfuerzos tanto en la selección del material como en las digitalización, acceso y recuperación

de la información.

El 8 de noviembre de 2007 nació la Fundación de la Biblioteca Digital Europea, formalizando el acuerdo de los archivos europeos, museos, archivos audiovisuales y bibliotecas para trabajar conjuntamente y proporcionar un punto de acceso común al patrimonio europeo.

2.5. Acceso a la Información

Vivimos en la sociedad de la Información. El hecho de que todo el mundo pueda acceder a la información, al conocimiento, a las ideas, es indispensable en nuestra sociedad actual y con vistas al futuro.

La digitalización de los fondos de las instituciones de patrimonio cultural es un gran paso hacia la ruptura de las barreras culturales, hacia la globalización cultural y abre la posibilidad del intercambio de conocimientos a nivel mundial.

Esto genera que cada vez más exista un público informado, la generación de nuevos empleos, innovación tecnológica, oportunidades comerciales y un gran avance de las ciencias. El acceso libre a la información del dominio público es esencial en la sociedad de la información.

Habrá que avanzar en el campo de la seguridad acerca de la protección de dicha información contra la apropiación indebida, así como propiciar el acceso universal y equitativo al conocimiento científico.

3. ESTUDIO DE CASO: THE NEW YORK PHILHARMONIC LEON LEVY DIGITAL ARCHIVES

La Orquesta Filarmónica de Nueva York fue fundada en 1842, es la orquesta más antigua de Estados Unidos y la tercera más antigua del mundo. Posee una de las colecciones de investigación orquestal más antiguas e importantes. En sus fondos no solo hay partituras, también fotografías, programas de mano, facturas, etc. Abarcan la historia completa de la Filarmónica, sus más de 15.000 actuaciones por todo el mundo y suponen un importante registro de historia cultural no sólo de Nueva York, sino de todo el país.

En septiembre de 2009, la Filarmónica de Nueva York recibió una subvención de 2,4 millones de Dólares de la Fundación Leon Levy para digitalizar 1,3 millones de páginas de material de sus archivos con el fin de ponerlos a disposición de académicos, músicos, estudiantes y el público en general a través de Internet. Las colecciones de los archivos incluyen material que data de 1842, año en que tuvo lugar el primer concierto de la Filarmónica. Aunque la primera fase del proyecto de digitalización se centra en el Periodo Internacional, 1943 a 1970 de la Filarmónica.

Se convierte así en uno de los primeros repositorios institucionales que participa en un proyecto de digitalización de tal envergadura con la finalidad de poner a disposición del mundo entero todo el material digitalizado.

El material actual disponible en el Archivo Digital incluye:

1.767 partituras con anotaciones por Leonard Bernstein, Andre Kostelanetz, y otros autores.

16.018 partituras marcadas por los músicos de la Filarmónica

13.311 programas impresos

4.079 documentos de negocios y planificación

16.375 fotografías e imágenes

Mi investigación va a estar centrada en el Archivo Digital, las estrategias y directrices de

desarrollo de su proceso de creación, el análisis de su funcionamiento y los principios en los que se ha basado su planificación documental.

3.1. Prospección de la Unidad

3.1.1 Ubicación

El New York Philharmonic Leon Levy Digital Archives está ubicado en la ciudad de Nueva York.

Se encuentra dentro de uno de los complejos culturales más importantes del mundo, el Lincoln Center.

Lincoln Center

También conocido como *Lincoln Center for the Performing Arts* es un complejo de edificios de 61 000 m² en la ciudad de Nueva York. Su presidente es Reynold Levy desde el 2002.

Es uno de los centros de artes escénicas más grandes del mundo. Constituye la primera iniciativa en la que se centralizaron grandes instituciones culturales en una ciudad de los Estados Unidos. Se encuentra entre las avenidas Columbus y Ámsterdam rodeado por las calles West 62nd y 66th, en la parte de Manhattan que se conoce como Upper West Side.

Sirve de sede a las siguientes organizaciones artísticas:

- The Metropolitan Opera
- New York City Ballet
- New York City Opera
- Orquesta Filarmónica de Nueva York
- The Chamber Music Society of Lincoln Center,
- The Film Society of Lincoln Center
- Jazz at Lincoln Center (Lincoln Center Jazz Orchestra)
- The Juilliard School
- Lincoln Center Theatre

- The New York Public Library for the Performing Arts
- American Ballet Theater
- Lincoln Center for the Performing Arts, Inc.

Cuenta con las siguientes salas:

- Alice Tully Hall: 1,095 asientos, dentro de la Juilliard School; The Chamber Music Society of Lincoln Center.
- Avery Fisher Hall: 2,738 asientos; New York Philharmonic; ex-Philharmonic Hall
- Metropolitan Opera House: 3,900 asientos, Metropolitan Opera.
- David H. Koch Theater: 2,713 asientos, New York State Theater (New York City Ballet, New York City Opera)
- Vivian Beaumont Theater: 1,080 asientos , Broadway musicales, The Repertory Theater of Lincoln Center (1965-1973) y The New York Shakespeare Festival (1973-1977).
- Mitzi E. Newhouse Theater the Forum: 299 asientos Off-Broadway.
- Walter Reade Theatre: 268 asientos, cine de la Film Society of Lincoln Center.



Lincoln Center, en Nueva York (Figura 1)

Cuenta con una plantilla en total de más de 5,000 trabajadores. Su equipo de dirección está formado por 13 personas y la junta directiva cuenta con 113 miembros.

Es uno de los centros de artes escénicas más importantes del mundo. Su objetivo es llevar el arte al mayor número posible de personas. Usuarios no solo de la ciudad de Nueva York, sino a través de las nuevas tecnologías, pretenden ser accesibles gracias a Internet a todo el mundo. Además de la sede principal, desarrollan actividades en diversos barrios de la ciudad. Difusión y accesibilidad son dos de sus principios fundamentales.

Es un espacio donde se da la bienvenida no solo a los asistentes a los conciertos, también a las familias, vecinos, estudiantes y visitantes de todo el mundo.

El Centro de Educación (LCE) cuya misión es enriquecer la vida de los estudiantes, educadores, al proporcionar oportunidades para el compromiso con las artes en el escenario, en el aula, en línea, y en la comunidad. Ha llegado a más de 20 millones de estudiantes, educadores, padres de familia y profesores de todo el mundo.

Para mí lo más importante es su accesibilidad, ya que a través de su página web (<http://lc.lincolncenter.org/>), puedes encontrar una descripción detallada de sus actividades, así como de su presupuesto y gastos anuales.

3.1.2 Orquesta Filarmónica de Nueva York

El archivo es parte de la Orquesta Filarmónica de Nueva York. Se trata de la orquesta más antigua de Estados Unidos y una de las más antiguas del mundo. Fundada en 1842 por músicos locales dirigidos por Urelli Corelli, ha sido dirigida por los más prestigiosos directores como Theodore Thomas, Antonín Dvořák, Gustav Mahler (Director entre 1901 y 1911), Richard Strauss, Aaron Copland, etc.

La Filarmónica de Nueva York siempre ha estado a la última en cuanto a avances técnicos se refiere. En 1922 fue la primera orquesta importante en transmitir conciertos en directo a través de la radio. También ha destacado siempre por su compromiso con la educación y los jóvenes. En los años 50-60 la Orquesta inspiró a toda una generación a través de los “Conciertos de para jóvenes de Leonard Bernstein”.

Desde 1917 la Filarmónica ha hecho más de 2.000 grabaciones de las cuales más de 500 están disponibles en la actualidad. En el año 2004 fue la primera orquesta importante de Estados Unidos que ofreció conciertos para descargar grabados en directo.

Tiene en plantilla a 119 músicos, 90 personas encargadas de la parte administrativa, una Junta directiva formada por 77 personas y la Junta consultiva Internacional la forman 12 personas.

Todo esto está custodiado en el New York Philharmonic Leon Levy Digital Archives.

3.1.3 New York Philharmonic Leon Levy Digital Archives

El Archivo de la Filarmónica es uno de los archivos orquestales más antiguos y más importantes del mundo. Posee uno de los fondos más antiguos e interesantes que existen. Traza la historia completa de la Filarmónica de Nueva York y sus más de 15,000 actuaciones en todo el mundo y es un registro muy importante de las actividades culturales de la historia de la ciudad de Nueva York.

Fue puesto en marcha en el año 2011 tras completar la primera fase de digitalización. La Filarmónica es uno de los primeros repositorios institucionales que participa en un proyecto de digitalización de tal envergadura con la intención de poner a disposición del mundo entero todos sus fondos digitalizados.

Un hecho curioso es que la Orquesta Filarmónica fue fundada por un grupo de músicos en el año 1842. Lo especial de este hecho y de la época, es que estos músicos fueron muy cuidadosos conservando cada documento que generaban, no solo las partituras sino todo tipo de documentos. El detalle con el que los músicos documentaron sus actividades es extremadamente significativo para este tipo de institución.

Este hecho ha permitido que hoy en día podamos tener una visión muy notable de las actividades del día a día de la Filarmónica y estableció una tradición de conservación que continúa hasta el presente. La teoría de Barbara Haws (archivera e historiadora. Responsable del proceso de digitalización del *New York Philharmonic Leon Levy Digital Archives*) sobre por qué se escribió y conservó todo el material, es porque los músicos que fundaron la orquesta eran socios de la cooperativa que fundaron y para generar confianza dentro del grupo, mantuvieron registros detallados para demostrar que eran buenos guardianes de la institución y entre sí. Por ejemplo, en la portada de su primer informe anual de 1843 presentan la totalidad de su catálogo de la biblioteca musical. Puesto que la música era su activo más valioso, auditaban la colección cada año y es por eso que todavía conservan la primera edición de la Quinta Sinfonía de Beethoven que estaba en el listado de 1842.

Hoy cuenta con entre 25.000 y 30.000 conjuntos diferentes de partituras y piezas musicales, algunos raros e inusuales, algunos populares en el siglo XIX pero que son rarezas para el público de hoy. Algunas de estas partituras se encuentran en muy mal estado ya que fueron las favoritas del público y se interpretaron innumerables veces.

El sueño de Barbara Haws

Barbara Haws es la archivera e historiadora de la Filarmónica de Nueva York desde 1984.

Completó su trabajo de posgrado en Historia, especializándose en la gestión de archivos, en la Universidad de Nueva York. Haws ha comisariado exposiciones centradas en la historia y la música de la Filarmónica y también como productora ejecutivo de grabaciones históricas especiales de la Filarmónica, llegando algunas de ellas a estar nominados al los premios Grammy. Haws es la autora del ensayo "U.C. Hill, An American Musician Abroad (1835–37) in American Orchestras in the Nineteenth Century" (2012)" editado por John Spitzer.

Es co-autora, junto con Burton Bernstein, Leonard Bernstein: American Original (2008).

Desde 2009, puso en marcha, gracias a la financiación de la Fundación Leon Levy, la digitalización de los fondos. Más de tres millones de material archivo que se encuentra libre de acceso en Internet.

3.1.4 La digitalización de los fondos

En septiembre de 2009, la Filarmónica de Nueva York recibió una subvención de 2,4 millones de Dólares de la Fundación Leon Levy para digitalizar 1,3 millones de páginas de material de sus archivos con el fin de ponerlos a disposición de académicos, músicos, estudiantes y el público en general a través de Internet.

La Filarmónica planea digitalizar su colección completa de 8 millones de páginas de documentos y 7,000 horas de material audiovisual, lo que refleja el compromiso permanente de la organización para ofrecer el mayor acceso posible a sus colecciones.

El proceso de digitalización se ha llevado cabo en varias fases. La primera fase del proyecto duró tres años e incluía la digitalización de 1,3 millones de páginas de material de archivo del Periodo Internacional, 1943 a 1970, que incluye 3,200 programas, 8,000 carpetas de registros empresariales, 4,200 diapositivas, 8,500 fotografías, y 72 álbumes de recortes de prensa.

El cuarto lanzamiento del proceso se realizó a principios de 2015 completándose por fin así la digitalización de sus fondos desde 1842 hasta la actualidad. Es un fondo vivo, cada semana se digitalizan y actualizan los programas de los conciertos de la Filarmónica.

El material digitalizado:

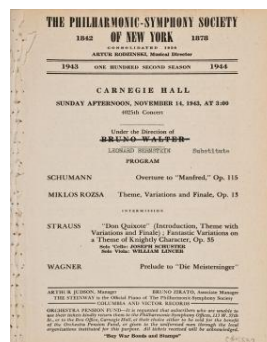
Según el informe presentado en su página web (*New York Philharmonic Leon Levy Digital archives*, 2015) su fondo digital está compuesto por:

- 1,767 partituras con notaciones Leonard Bernstein, Andre Kostelanetz, y otros



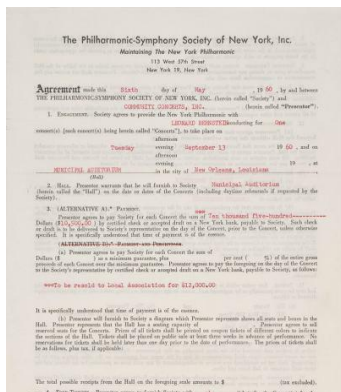
Sinfonía nº 9 en Re menor Op. 125 de Ludwig van Beethoven. (Figura 2)

- 16,018 partituras con anotaciones de los músicos de la Philarmónica
- 13,311 programas impresos

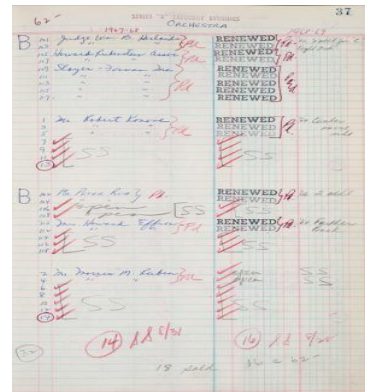


Programa de mano, 14 de noviembre de 1943 (Figura 3)

- 4,079 carpetas de registros empresariales



Documento administrativo (Figura 4)



Documento administrativo (Figura 5)

- 16,375 fotografías e imágenes



Leonard Bernstein y músicos de la Orquesta Filarmónica de Nueva York. 14/10/1943 (Figura 6)

La importancia de este hecho es sumamente relevante. No es solo por la digitalización de una cantidad inmensa de documentación sino también por el libre acceso a sus fondos.

La Filarmónica será la primera gran orquesta sinfónica a unirse al movimiento de datos abiertos. El conjunto de datos subyacente estará disponible en *GitHub*, una herramienta común para la colaboración de código abierto, bajo la licencia *Creative Commons Public*

Domain. Esto hará que los datos estén a disposición de los usuarios, siendo capaces de ser manipulados y reutilizados. Además, el Archivo ha añadido una interfaz de Zotero (software de código abierto que permite gestionar las referencias bibliográficas y citas bibliográficas) facilitando así un uso más amplio de los Archivos de la Filarmónica en los libros, tesis y otros materiales académicos.

El método empleado para llevar a cabo la digitalización consistió en fotografiar cada documento en lugar de escanearlo. Fue una labor llevada a cabo por Ardon Bar Hama y su equipo que hicieron una gran labor para conseguir la máxima calidad en cada imagen.

Las imágenes se gestionan en *Alfresco*, un sistema de gestión de activos digitales de código abierto configurado por un equipo de desarrolladores dirigidos por Ray Wijangco de Tecnología Services Group (TSG) en coordinación con el equipo de la Filarmónica Archivos Digitales encabezada por Mitchell Brodsky, gerente del Archivo.

3.1.5 Alfresco

Se eligió este sistema de gestión ya que era el que más prestaciones podía darles. La Filarmónica utiliza servidores de Windows agrupados en clústeres para que el proceso de conversión e ingesta de las imágenes pudiera escalarse, con el fin de satisfacer la programación más exigente. Cada día, se realiza una ingesta de unas 120.000 imágenes en JPEG y se eliminan hasta 75.000 para dejar espacio a las imágenes corregidas que las sustituirán. Al mismo tiempo, el sitio *front-end* debe poder mantener una distribución de contenido rápida para el uso público, además de una revisión de contenido interna. Este nivel de demanda requiere un sistema altamente escalable como Alfresco que permita mantener índices precisos y ofrecer, al mismo tiempo, una recuperación y modificación de contenido con rapidez.

3.1.6 Conservación del patrimonio

La conservación de los fondos en un archivo digital es muy diferente de la de otro tipo de archivos. El problema del espacio fue algo importante en lo que tuvieron que trabajar.

La preservación de los fondos al tratarse de un archivo digital tiene unas características especiales. Se requiere una planificación constante, la auditoría, la migración, la evaluación, re-planificación, y así sucesivamente. La tecnología cambia tan rápidamente que no importa qué mecanismo de almacenamiento se utilice, dado que tendrá que revisarse y/o cambiarse cada 5 años.

La infraestructura del proyecto fue planificada para almacenar hasta 2 petabytes de datos (Alfresco, 2015). No hay manera barata o fácil de almacenar 2 petabytes, dejar copia de seguridad, realizar su auditoría, mantener y migrar esa cantidad de datos.

Su planteamiento es que la mejor forma de guardar y preservar sus fondos es *on-line* e ir actualizándose según avance la tecnología.

3.1.7 Indicadores de uso de la colección

Desde 2011 que fue cuando se puso en marcha, el archivo ha recibido más de 400,000 visitas de personas de 175 países distintos. De los 400,000 visitantes, 75,000 investigadores han regresado al lugar diez o más veces; de ellos, 12,000 personas han utilizado *New York Philharmonic Leon Levy Archivos Digitales* más de 200 veces (New York Philharmonic Leon Levy Digital archives ,2015).

El proyecto ha recibido cobertura mediática en The New York Times, The Wall Street Journal, MusicalAmerica.com, Ariama.com, The Rest is Noise (el blog de Alex Ross, crítico del New Yorker), Playbill.com, WQXR.org, y en otros medios de comunicación locales, nacionales e internacionales.

3.1.8 Alternativas de Financiación

El sistema de financiación de las artes escénicas en Estados Unidos es diferente a lo que podemos conocer en España o en Europa. Debemos remitirnos al Acto Fundacional de 1965 (Ley 89-209) donde se crea el *National Foundation of Arts and The Humanities* (Fundación Nacional de las Artes y las Humanidades). En este Acta se especifica que *“el término “artes” incluye, pero no está limitado a, la música (instrumental o vocal), la danza, teatro, el arte tradicional, la escritura creativa, la arquitectura y campos afines, la pintura, la escultura, la fotografía, las artes gráficas y la artesanía, el diseño industrial, el diseño de moda y vestuario, el cine, la televisión, la radio, la grabación sonora, las artes relacionadas con la presentación, representación, ejecución y exhibición de dichas artes mayores, todas las artes tradicionales practicadas por diversos pueblos del país y el estudio y aplicación de las artes al entorno humano”*.

Chartrand y McCaughey (1989) clasificaron el papel de los Estados Unidos en cuanto a la forma de financiación y crearon cuatro roles fundamentales: Facilitador, Patrón, Arquitecto e Ingeniero. Según este criterio los Estados Unidos constituye el Estado Facilitador por excelencia ya que apoya el proceso creativo, no sólo el producto. Una de sus características es la diversidad de la procedencia de los fondos, existiendo tres categorías o bloques de procedencia de los fondos de financiación:

- Aportaciones públicas directas
- Otros subsidios públicos directos o indirectos
- Donaciones privadas (de individuos, corporaciones y fundaciones)

En cuanto a las ayudas públicas se trata de un complemento que no trata de reemplazar otro tipo de fondos, es más, las organizaciones que reciben este tipo de ayudas deben demostrar que reciben a través de fondos privados una cantidad igual o superior a la cantidad otorgada.

A este tipo de ayuda se denomina “*matching grants*”.

Se trata de un sistema descentralizado en el que lo público y lo privado conviven alejados de presiones políticas que nada tienen que ver en la agenda cultural.

National Endowment for the Arts:

El National Endowment for the Arts (NEA) es un ejemplo de estas aportaciones públicas directas y podríamos considerarlo algo así como nuestro Ministerio de Cultura. Aunque dista mucho en cuanto al funcionamiento y en la cantidad económica con la que participa, ya que es de tan sólo un 1%.

Fue creado por el Congreso de los Estados Unidos en 1965 como agencia federal independiente, dentro del *National Foundation on the Arts and the Humanities* y su misión es la de apoyar la excelencia en las artes, hacerla accesible a todos los ciudadanos y ofrecer liderazgo en educación artística.

Su objetivo no es centralizar la cultura sino crear lazos de unión y colaboración entre los diferentes agentes que la conforman.

Fundación Leon Levy:

Las donaciones constituyen el principal apoyo para las artes en Estados Unidos, procedentes tanto de corporaciones, fundaciones e individuos. Dichas donaciones conllevan un beneficio fiscal que es el que permite e incentiva la captación de fondos.

La filantropía es un recurso sin el cual muchas instituciones en Estados Unidos no podrían existir. No sólo de forma económica sino también mediante el voluntariado.

En el caso del *New York Philharmonic Orchestra Leon Levy Digital Archives* la donación por

parte de la Fundación Leon Levy es tan importante que da nombre al archivo.

Según aparece en su página web (Leon Levy Foundation, 2013) su misión es: *“Leon Levy tenía una pasión por la ampliación de los conocimientos y creyó en el poder de las ideas y de una sociedad justa y equitativa. Este amplio humanismo también definió su filantropía.*

La Fundación León Levy, fundada en 2004, es una organización privada, sin ánimo de lucro.

Los esfuerzos de la Fundación para continuar el legado filantrópico de Leon Levy y construir, fomentar y apoyar la excelencia en seis grandes áreas: Comprensión del mundo antiguo; Artes y Humanidades; Conservación de la Naturaleza y jardines; Investigación y Ciencia Cerebral; Derechos Humanos; y la Cultura Judía”.

Sin la aportación económica de esta fundación, la digitalización de los fondos no hubiese sido posible.

4. VISIÓN ESTRATÉGICA Y PROPUESTA DE FUTURO

Una vez que hemos hecho una prospección detallada sobre la Unidad Documental elegida como ejemplo de proyecto de digitalización del patrimonio cultural, debemos analizar una serie de factores tanto externos como internos. Esto nos dará la clave para definir una propuesta de formulación de Plan Estratégico.

4.1 Análisis externo

Llevando a cabo un análisis externo de nuestra Unidad podemos conocer el entorno general en el que se encuentra.

La herramienta utilizada para ello ha sido la realización de un Análisis PEST. Gracias a este análisis podemos definir los cuatro factores clave que pueden ejercer una influencia directa sobre la evolución de la organización.

Estos cuatro factores son:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos

4.1.1 Factores Políticos

En cuanto a los factores legislativos y políticos que pueden afectar al New York Philharmonic Leon Levy Digital Archives destaca sobre los demás uno relativo a la digitalización de los fondos según la *United States Copyright Office* y otro en cuanto a la figura del bibliotecario de orquesta, figura que no está contemplada en el ámbito de los archivos de orquestas españolas.

United States Copy Right Office: Transforming Document Recordation at the United States

Copyright Office (Brauneis, 2015)

Se trata de un informe que trata las ventajas de la digitalización de los repositorios.

El profesor Brauneis es profesor de la George Washington University Law School.

Presentó un informe a la Oficina de Copyright acerca de construir un sistema de inscripción electrónica en paralelo al sistema de inscripción en papel. Para informar sobre el desarrollo de la inscripción electrónica, el informe analiza temas como la forma de asignar la responsabilidad, de proporcionar la información de catalogación de documentos, la mejor manera de almacenar y hacer documentos electrónicos disponibles, y cómo aceptar y autenticar la firma electrónica. El informe también analiza las tendencias históricas en el documento de inscripción, incluyendo un mayor uso de los intereses de seguridad de los derechos de autor en las transacciones financieras.

Training to Become an Orchestra Librarian (Karen Schnackenberg, 2007)

Karen Schnackenburg, es la bibliotecaria jefe de la Orquesta Sinfónica de Dallas, y la ex presidente de MOLA (*Major Orchestra Librarians' Association*).

Karen redactó un artículo en la web Polyphonic.org (The Orchestra Musician Forum) en el que sentaba las bases del perfil profesional que debía desempeñar la labor de bibliotecario de orquesta. Analiza las necesidades y las obligaciones que debe reunir la persona encargada de esta tarea, poniendo en valor dicha profesión.

Esto es muy llamativo, ya que en otros países, como en España, esta figura en el ámbito documental no está ni tan siquiera contemplada.

4.1.2 Factores económicos

En cuanto a factores de carácter económico cabe destacar dos entidades principales que le sirven a la institución de gran soporte económico. Uno es el Credit Suisse y el otro es la Fundación Leon Levy de la que ya hemos hablado anteriormente.

Credit Suisse

Credit Suisse Group es una empresa líder en servicios financieros, asesoramiento a clientes en todos los aspectos de las finanzas y en todo el mundo.

Entre sus obligaciones sociales, Credit Suisse trabajan con organizaciones de carácter cultural y social con el fin de patrocinar económicamente sus actividades.

Desde 2007 es el patrocinador exclusivo de la Orquesta Filarmónica de Nueva York.

4.1.3 Factores sociales

Los factores sociales son muy importantes para esta Unidad, dado que pone a disposición de todo el mundo sus fondos. Este archivo es accesible para cualquier persona que esté interesada en el campo de la música, pero también en otras áreas. También para ellos, es muy importante darse a conocer al mayor público posible, por eso participan en diferentes conferencias y seminarios, donde hacer visible su proyecto y su Unidad es una máxima.

Subscribers to the New York Philharmonic, 1842-Present (Shamus Khan, Barbara Haws, 2014)

Shamus Khan es un sociólogo e investigador de la Universidad de Columbia en Estados Unidos que junto con Barbara Haws están llevando a cabo una investigación sobre cómo el nacimiento de las nuevas instituciones culturales como la Orquesta Filarmónica de Nueva York transformaron la élite de la ciudad de Nueva York en una “clase” en la cual todo giraba en torno a disposiciones culturales.

Los datos de los abonados a la Filarmónica cubren 140 años, por lo que su transcripción y

digitalización permitirá una serie de estudios sobre cómo el estatus social manifestado en diferentes períodos de la historia de la ciudad. Cuando se haya completado un subconjunto de estos registros se pondrán a disposición del público de acuerdo con las políticas de privacidad de la Filarmónica.

METRO Conference on January 15, 2015

El pasado 15 de enero de 2015 se celebró la conferencia anual de la Metropolitan New York Library Council en la que participó Mitchell Brodsky, gerente del archivo, en la que expuso la importancia del proyecto de digitalización llevado a cabo.

El título de la conferencia fue *"Selling a Free Resource: Connecting the Digital Archives to a Broader Audience"* (La venta de un recurso gratuito: Conexión de los Archivos Digitales para un público más amplio), en la que puso de manifiesto la existencia de la percepción acerca de que los recursos de acceso libre en Internet en ocasiones no tienen la calidad deseada. Con su ejemplo sobre la digitalización del archivo de la Filarmónica de Nueva York, quiso hacer el esfuerzo de cambiar esta percepción mostrando un recurso accesible y de gran calidad.

Se afianza de esta forma el esfuerzo por parte del personal de participar en conferencias y hacer llegar su labor a bibliotecarios y personal especializado.

4.1.4 Factores tecnológicos

El uso de la tecnología es un factor clave para el proceso de digitalización en esta Unidad. En una entrevista concedida a la revista digital D-Lib Magazine (2011) Mitchell Brodsky habla sobre la importancia de los datos abiertos y del proceso realizado en su archivo.

Realizaron un trabajo personalizado en cuanto al uso de los metadatos, no utilizados antes por ninguna institución. Su forma de trabajo consiste en ofrecer la mayor información en una

sola búsqueda, estableciendo mayores relaciones entre los fondos existentes en el archivo. Cree que hay un gran potencial en la Web Semántica para la recuperación de datos a gran escala. Pero todavía no está claro para él como esto podría afectar en un nivel práctico en este proyecto. Lo que Mitchell defiende de su proyecto es que se trata de una base de datos con las relaciones, que permiten a los investigadores encontrar términos en su índice y utilizar las relaciones. Es un sistema muy práctico e intuitivo de fácil acceso.

4.2 Análisis DAFO

Una vez realizado un análisis externo de la Unidad, se realiza un análisis que nos ayude a fijar las líneas de actuación en nuestro plan estratégico.

El análisis DAFO es una herramienta de diagnóstico de tipo estratégico que trata de elaborar una matriz con la que podamos poner en relación las fortalezas y debilidades de nuestro entorno interno con las oportunidades y amenazas de nuestro entorno externo.

4.2.1 Fortalezas

Las fortalezas son aquellos rasgos o características de nuestro entorno interno, sobre las que nos podemos basar para fomentar su crecimiento, proyección o desarrollo.

- Innovación
- Capacidad de adaptarse a los nuevos tiempos
- Pertenencia a una Institución respetada
- Gran soporte económico
- Visibilidad mundialmente

El Archivo de la Filarmónica de Nueva York se ha convertido en un referente en cuanto al

salto hacia el futuro tan importante que han realizado. Han sido pioneros en el mundo de los archivos orquestales en cuanto al tratamiento de sus fondos, gracias a un importante apoyo económico y al deseo de innovar en un campo de la cultura en el cual aún queda mucho por hacer.

4.2.2 Debilidades

Se consideran debilidades aquellos rasgos o características de nuestro entorno interno, que pueden dificultar su crecimiento.

- Necesidad de una actualización constante
- Costoso mantenimiento
- Dependencia de empresas externas
- Constante actualización del personalizado
- Dependencia de fondos económicos externos

La falta o disminución del flujo económico necesario para el mantenimiento del archivo, puede ser un gran problema para su futuro.

El nuevo modelo en el que se han embarcado requiere un gran esfuerzo económico, ya que las nuevas tecnologías avanzan rápidamente y hay que estar constantemente actualizándose y buscando los mejores recursos.

4.2.3 Oportunidades

Se trata de aquellos acontecimientos o aspectos de nuestro entorno externo que pueden producir impacto positivo en el futuro de nuestra Unidad.

- Vender el modelo a unidades similares

- Puesta en valor del fondo
- Ampliación de funciones estando más presente en entornos culturales
- Sacar el archivo del sótano
- Creación de nuevos puestos de trabajo y especialización laboral

La visibilidad de los fondos pone en valor nuestra Unidad. Este archivo considera de incalculable valor cultural sus fondos y se hacen valer por ello. Han conseguido ser visibles y considerarse un modelo de gestión del patrimonio cultural. A la vez que ponen también en valor la calidad y la labor de su personal especializado.

4.2.4 Amenazas

Se trata de aquellos acontecimientos o aspectos de nuestro entorno externo que pueden producir impacto negativo en el futuro de nuestra Unidad.

- No tener la suficiente repercusión social
- No saber vender sus propuestas
- Ser útil salvo para una minoría
- No ser capaces de continuar con el proceso de digitalización
- Quedarse obsoletos

La principal función de ofrecer los fondos de manera totalmente abierta es la de ser útiles para la sociedad. Es lo que da valor al fondo y su principal función. Si esto no tiene una repercusión comparada con el esfuerzo y el coste requerido, puede ser considerado un motivo de fracaso.

Con todos estos factores analizados y estudiadas las relaciones pertinentes entre ellos, el resultado que obtenemos de cara a la planificación de un plan estratégico es que la estrategia a seguir debe ser una *estrategia ofensiva*.

Tenemos una unidad fuerte donde las oportunidades y las fortalezas pesan más que las debilidades y las amenazas. Por lo que nuestra línea de actuación tiene que seguir este camino, perfilando el Archivo de la Filarmónica de Nueva York como un referente mundial en cuanto a la gestión del patrimonio cultural.

4.3 Plan Estratégico

El Archivo de la Orquesta Filarmónica de Nueva York tiene más de un siglo de historia. En el año 2011 lanza el New York Philharmonic Leon Levy Digital Archive colocándose a la vanguardia en este tipo de instituciones, por lo que las líneas de futuro a marcar deben centrarse en la continuidad, preservación y vista hacia nuevos horizontes.

4.3.1 Misión

La misión fundamental del Archivo de la Filarmónica de Nueva York es recoger, preservar y facilitar el acceso a la memoria colectiva de la organización. Mediante la digitalización de sus fondos dar acceso a todas las personas y ampliar el interés en las colecciones para incluir disciplinas distintas de la música. Dar la oportunidad para revelar la historia acerca de cómo sobrevivió una institución cultural y floreció en diferentes épocas de la historia de Estados Unidos.

4.3.2 Visión

Servir de plataforma educativa en las escuelas, universidades y conservatorios, para hacer accesible el pasado, siendo capaces de captar el presente y el futuro. Tener presencia en todos los ámbitos culturales además de en el ámbito musical y avanzar en el campo de los datos abiertos como modelo de futuro.

4.3.3 Líneas estratégicas y metas

1. Usuarios

Buscar nuevos usuarios haciéndose más visibles en escuelas y centros de enseñanza musical.

Buscar nuevos usuarios potenciales puede ser un punto a explotar por la Unidad.

Metas:

1. USUARIOS GLOBALES: Existe la oportunidad de llegar al mayor número de usuarios imaginable. El número de usuarios que accede físicamente a consultar los fondos deberá ir reduciéndose a medida que la Unidad sea más visible.

2. HERRAMIENTA DE ESTUDIOS: Tener presencia en escuelas, conservatorios de todo el mundo. Ser una herramienta de estudio utilizada por profesores y alumnos.

3. OBJETO DE INVESTIGACIÓN: Servir a los investigadores tanto de la rama de música como de otras áreas que se interesen en nuestros fondos. Dar a conocer no sólo la documentación musical, sino también la documentación administrativa que alberga el fondo desde 1842 y que puede ser muy útil para otro tipo de investigaciones.

2. Innovación tecnológica

Avanzar en el campo de las nuevas tecnologías renovando y buscando las mejores opciones para seguir siendo una unidad puntera.

Metas:

1. SCOREPEDIA: Convertir a la página web del archivo en la herramienta principal de búsqueda de partituras. Si una persona necesita consultar una partitura, en esta web la podrá encontrar con la mejor calidad.

2. CONCIERTOS EN LA WEB: Poner al servicio de los usuarios los conciertos realizados por la Orquesta, desde la misma página web sin necesidad de visitar otras páginas como Youtube por ejemplo. Un gran avance sería tener el enlace al vídeo o audio de un concierto a la vez que se consulta una partitura.

3. APP NEW YORK PHILHARMONIC DIGITAL ARCHIVES: La creación de una aplicación para móviles y tablets, donde se pueda buscar la información rápidamente. Alerta de efemérides de compositores y músicos, visor de partituras, etc.

3. Colección

Mantener y ampliar la colección del archivo debe ser una de las máximas prioridades.

Metas:

1. NUEVOS TALENTOS: Dar la oportunidad a compositores noveles de depositar su obra en el archivo con la finalidad de ampliar la colección.

2. CONVENIO CON EDITORIALES: Buscar acuerdos con nuevas editoriales para conseguir material nuevo.

3. RED DE ARCHIVOS ORQUESTALES: Poner en marcha una red que conecte este archivo con otros archivos de las mismas características para enriquecer el fondo.

4. Social

El compromiso de acceso libre a la cultura así como la eliminación de las barreras sociales han de ser la base de este archivo.

Metas:

1. VIA DE ACCESO A LA CULTURA: La música clásica no tiene por qué ser sinónimo de elitismo, por lo que hay que hacer un esfuerzo para convertirla en algo cercano para todas las personas. De eso se trata cuando se habla de poner a cultura al alcance de todos.

2. MAYOR ACENTO EDUCATIVO Y DIVULGATIVO: Enfatizar la labor educativa organizando talleres y cursos culturales de forma abierta y gratuita.

3. IDIOMAS: Acceso a la página en español como segundo idioma, para de esta forma poder llegar al mayor número de personas. El castellano es el segundo idioma más hablado en Estados Unidos, por lo que sería muy interesante la opción de estos dos idiomas. El bilingüismo (inglés-español) funciona como norma en sus sitios web oficiales, como el Gobierno, la Casa Blanca, el FBI, Medicare y la Biblioteca Nacional de Medicina.

5. Infraestructura

Se debe mantener la calidad de la página web, dotándola de los mejores sistemas de búsqueda y reproducción de acuerdo con su principio de accesibilidad.

Metas:

1. NAVEGACIÓN INTUITIVA: Fomentar un sistema de navegación y búsqueda que facilite la navegación dentro de la web.

2. NOVEDADES Y EFEMERIDES: Actualizar la portada de la página web con las efemérides o acontecimientos pertinentes creando una página web viva y en continuo proceso de innovación.

3. FEEDBACK: Crear un sistema de *feedback* con los usuarios siendo capaces de responder con la mayor precisión y rapidez. Tener mayor presencia en las redes sociales donde el trato es más cercano y directo.

5. CONCLUSIONES

Para llevar a cabo un proceso de digitalización y hacer accesibles de forma abierta los fondos como han hecho en el New York Philharmonic Leon Levy Digital Archives se necesitan varios requisitos muy importantes.

Uno de ellos sería disponer de un fondo económico de tal envergadura que sea capaz de solventar el costoso proceso que esto conlleva. La digitalización es un proceso lento y en el que es necesario invertir mucho dinero, pero en el estudio de caso se ha puesto de manifiesto que se han llevado a cabo en poco menos de 7 años. Esto ha sido posible gracias a la gran inyección económica con la que fueron dotados por la fundación Leon Levy.

El resultado es que su imagen ahora es la de una organización moderna y totalmente comprometida con su tiempo. Han sabido adaptarse a las nuevas tecnologías y a las nuevas formas de información de una sociedad moderna.

La sociedad actual demanda tener acceso a todos los campos del conocimiento, de forma global y libre.

Saber adaptarse a estos tiempos es una apuesta segura para seguir avanzando y situarse como un referente en el mundo de la digitalización de las instituciones culturales.

En el mundo de la música, poco a poco, este hecho está dejando de ser algo aislado y son cada vez más las instituciones que apuestan por este sistema de digitalización y datos abiertos. Por ejemplo la editorial de música clásica Ricordi (Ricordi & Co, 2013) presentó el pasado año la versión *online* del Catálogo Numérico Ricordi, en el que se muestra todas las obras adquiridas por el editor en orden numérico creciente y cronológico, con información para la identificación de las composiciones musicales.

El proyecto ha sido realizado por Ricordi & Co. en colaboración con Agostina Zecca Laterza y pone al alcance de todo el mundo este importante recurso bibliográfico europeo.

Es seguro que en el futuro otras muchas instituciones de carácter cultural se sumarán a este proceso.

En el ámbito orquestal, al menos en lo que respecta a las orquestas españolas, este hecho se ve bastante lejano. No solo el hecho de que se produzca una digitalización de sus fondos, sino también el considerar los fondos documentales orquestales como un recurso cultural más.

Es prácticamente imposible encontrar referencias españolas de la existencia de archivos orquestales y no hemos encontrado menciones a la labor del archivero o bibliotecario de orquesta. Algo que en Estados Unidos está totalmente reconocido, aquí prácticamente ni se plantea.

Por poner un ejemplo, la Orquesta Sinfónica y Coro de RTVE celebra este año su 50 aniversario. No son los 173 años de existencia de la Filarmónica de Nueva York, pero aprovechando la coyuntura de esta celebración pensamos que se podría haber expuesto material histórico, como por ejemplo el primer programa de mano, fotografías antiguas, la partitura que dirigió Igor Markevitch (director y fundador de la orquesta en su primer concierto), etc. ¿Cuál es el problema? ¿Acaso no se conserva ese material? O lo que podría ser peor ¿se considera carente de valor?

Una posible respuesta podría llevarnos a otra pregunta ¿Quién custodia ese archivo? Muchas veces este tipo de archivos son gestionados por músicos sin conocimientos documentales o personal administrativo. Por lo que quizás el problema podría venir por la falta de la figura oficial del bibliotecario de orquesta en España. Una persona formada en Gestión Documental y con conocimientos teórico prácticos musicales.

Habría que hacer un llamamiento a las Universidades y centros de estudios especializados para formar personas con estas características. Con un perfil adaptado a las necesidades, que supieran gestionar y poner en valor los impresionantes fondos que estas instituciones guardan. Porque una partitura con anotaciones de un director es algo único, al igual que un programa de mano, ya que ese concierto, con esos músicos, ese repertorio y ese director son únicos y excepcionales.

Tal vez, cuando esto ocurra, podamos celebrar el lanzamiento del primer archivo digital de una orquesta española accesible a todo el mundo, poniendo en valor el patrimonio documental musical y situándolo en el lugar que merece estar. Porque en un futuro nada lejano, lo que no esté en Internet, no existirá.

6. FUENTES Y BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, C. (2006): *The Long Tail: Why the Future of business Is Selling Less of More*. Nueva York: Hyperion

ALFRESCO. [Sitio web]. 2015. Estados Unidos: Alfresco Software. [Consulta: 25 marzo 2015]. Disponible en: <https://www.alfresco.com/es/clientes/new-york-philharmonic>

ARQUERO AVILÉS, Rosario; COBO SERRANO, Silvia. Modelo de negocio y visión estratégica de Europea. En RAMOS SIMÓN, L.F. y ARQUERO AVILÉS, R. (coords). *Europeana: la plataforma del patrimonio cultural europeo*. Trea, 2014. p. 59-88.

BOWMAN, H. (2006): STOF Model and Method: Desing and Research. [en línea] www.cse.tkk.fi/fi/opinnot/T-109.4300/2009/luennot-files/stof.pdf. [Consulta: 22 mayo 2015].

BISHOFF, L. y ALLEN, N. (2004): Business Planning for Cultural Heritage Institutions: A Framework and Resource guide to Assists Cultural Heritage Institutions with Business Planning for Sustainability of Digital Asset Management Programs. [en línea]. Washington, D.C.: Council on Library and Information Resources. www.clir.org/pubs/reports/pub124/pub124.pdf. [Consulta: 20 mayo 2015].

CATÁLOGO NUMERICO RICORDI. [Sitio web]. 2013.Milán: Ricordi & Co. [Consulta: 25 marzo 2015].Disponible en:<http://www.ricordicompany.com/it/catalog>

CREDIT SUISSE. [Documento web].2015. New York Philharmonic-Credit Suisse. [Consulta: 10

abril 2015]. Disponible en:<https://www.credit-suisse.com/hu/en/about-us/sponsorship/classical-music/our-commitment/new-york-philharmonic.html>

FEIJOO, C., LINDMARK,S., VILLAR, J.P., TARIN, C., GELABERT, J. y MATÍA, B. (2013): Public and Comercial Models of Access in the Digital Era. European Parliament, Directorate General for Internal Policies: Policie Department B: Structural and Cohesion Policies. Culture and educatio [en línea].www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/JOIN/2013/495858/IPOL-CULT_ET (2013) 495858_EN. Pdf. [Consulta: 20 mayo 2015]

HAWS, B. The New York Philharmonic Leon Levy Digital Archives: A Conversation with Barbara Haws. Choice Reviews Online, 2015; 2015, vol. 52, no. 08, pp. NP <last_page> NP DOI. ISSN 0009-4978. [Consulta: 7 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.cro3.org/content/52/08/NP.1.full>

LEON LEVY. [Sitio web]. 2013. Estados Unidos: Leon Levy Foundation. [Consulta: 24 abril 2015]. Disponible en:<http://leonlevyfoundation.org/>

LINCOLN CENTER. [Sitio web]. 2015. Nueva York: Lincoln Center for the Performing Arts. [Consulta: 25 marzo 2015]. Disponible en: <http://lc.lincolncenter.org/>

MEMORIA ANUAL LINCOLN CENTER. 2013. Annual Report 2012-13. En: LINCOLN CENTER [Sitio web]. [Consulta: 16 abril 2015]. Archivo pdf. Disponible en: <http://www.aboutlincolncenter.org/pdfs/Lincoln-Center-Annual-Report-12-13.pdf>

METRO Conference on January 15, 2015. [blog].2015. The New York Public Library. [Consulta:

21 abril 2015]. Disponible en: <http://www.nypl.org/blog/2015/02/18/metro-conference>

MOLA. [Sitio web]. Major Orchestra Librarians' Association Available. [Consulta: 21 abril 2015]. Disponible en: <http://mola-inc.org/>

NATIONAL ENDOWMENT FOR THE ARTS. [Sitio web]. 2015. Washington: NEA. [Consulta: 11 abril 2015]. Disponible en: <http://arts.gov/>

NEW YORK PHILHARMONIC LEON LEVY ARCHIVES. [Sitio web]. 2015. Nueva York: New York Philharmonic. [Consulta: 20 febrero 2015]. Disponible en: <http://archives.nyphil.org/>

NEW YORK PHILHARMONIC LEON LEVY DIGITAL ARCHIVES. [Documento web]. 2015. New York: New York Philharmonic. [Consulta: 23 febrero 2015]. Disponible en: <http://archives.nyphil.org/index.php/about-us#pressRelease2014>

NEW YORK PHILHARMONIC ORCHESTRA. [Sitio web]. 2015. Nueva York: New York Philharmonic. [Consulta: 20 marzo 2015]. Disponible en: <http://nyphil.org/>

PAPELES DE MÚSICA. *Lanzamiento Del Archivo Digital De La Filarmónica De Nueva York* [blog]. 2011. Papeles De Música. [Consulta: 25 marzo 2015] Disponible en: <https://papelesdemusica.wordpress.com/2011/02/08/lanzamiento-del-archivo-digital-de-la-filarmonica-de-nueva-york>

POLYPHONIC. [Sitio web]. 2015. The Orchestra Musician Forum: Training to Become an Orchestra Librarian. [Consulta: 25 marzo 2015]. Disponible en:

<http://www.polyphonic.org/article/training-to-become-an-orchestra-librarian/>

SHELLEY, Anne. New York Philharmonic Digital Archives. Notes, 2013, vol. 70, no. 2, pp. 307.

[Sitio web]. [Consulta: 23 abril 2015]. Disponible en:

<https://www.questia.com/library/journal/1G1-350338692/new-york-philharmonic-digital-archives>

RAMOS SIMÓN, Luis Fernando y ARQUERO AVILÉS, Rosario (coords). Europeana: La Plataforma Del Patrimonio Cultural Europeo, 2014. Gijón: Trea.

TOBAR, Cynthia. Music to My Ears: The New York Philharmonic Digital Archives. D-Lib Magazine, 2011, vol. 17, no. 7, pp. 4. ISSN 1082-9873 [Sitio web]. [Consulta: 23 abril 2015].

Disponible en : <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3739255>

TRANSFORMING DOCUMENT RECORDATION AT THE UNITED STATES COPYRIGHT OFFICE.

[Documento web]. 2014. Washington: Transforming document recordation at the United States Copyright Office, a report of the Abraham I. Kaminstein scholar in residence. [Consulta: 23 abril 2015] Archivo pdf disponible en: <http://copyright.gov/docs/recordation/recordation-report.pdf>

7. LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Lincoln Center , NuevaYork.....	p.18
Figura 2.- Sinfonía nº 9 en Re menor Op. 125 de Ludwig van Beethoven.....	p.22
Figura 3.- Programa de mano, 14 de noviembre de 1843.....	p.22
Figura 4.- Documento administrativo	p.23
Figura 5.- Documento administrativo extraído.....	p.23
Figura 6.- Leonard Bernstein y músicos de la Orquesta Filarmónica de Nueva York. 14/10/1943.....	p.23